

# Trabajo Fin De Grado

## **Análisis estratégico y evolución del sector bancario en España**

Autor

**Alejandro Recacha Salvador**

Directora

**Cristina Bernad**

Facultad de Economía y Empresa-Universidad de Zaragoza

Curso académico 2018-2019

## RESUMEN

En este Trabajo de Fin de Grado voy a hacer una análisis del sector bancario desde un punto de vista estratégico. Se va a tratar de mostrar la evolución de los bancos en particular y de la industria en general de diferentes variables, tales como oficinas, cajeros automáticos y empleados durante los años 1997, 2007 y 2017. Las zonas de estudio serán España y las tres provincias de Aragón.

Aparte de eso, se va a realizar una análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter, Con esto quiero averiguar qué variables afectan al sector y en qué medida.

## ABSTRACT

In this final degree disertation I want to make an in-depth review of the banking sector from a strategic point of view. I also want to show the evolution of every bank and the industry as a whole, considering several variables such as offices, ATMs and employees during the years 1997, 2007 and 2017. The areas analyzed will be Spain and the three cities of Aragon (Zaragoza, Huesca and Teruel).

Besides that, I am analyzing the industry regarding political, economical, social and technological factors and Porter's five strenghts. With that, I want to figure out which variables affect the banking sector and in which way.

# ÍNDICE

<b>1. Introducción: Objetivo del trabajo</b>	<b>3</b>
<b>2. Sector bancario: Datos generales, industria y evolución</b>	<b>4</b>
2.1. Datos de 2017	4
2.2. Datos de 2007	9
2.3. Datos de 1997	14
<b>3. Análisis PEST</b>	<b>19</b>
3.1. Factores político-legales	19
3.2. Factores económicos	19
3.3. Factores socioculturales	20
3.4. Factores tecnológicos	20
<b>4. Fuerzas de Porter</b>	<b>21</b>
4.1. Amenaza de servicios sustitutivos	21
4.2. Rivalidad entre competidores existentes	21
4.3. Amenaza de nuevos competidores	23
4.4. Poder negociador de los proveedores	25
4.5. Poder negociador de los clientes	27
<b>5. Evolución sector bancario 1997-2007-2017</b>	<b>29</b>
<b>6. Sector bancario en Aragón</b>	<b>30</b>
6.1. En 2017	30
6.2. En 2007	34
<b>7. Conclusiones</b>	<b>37</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

A lo largo de este trabajo se va a realizar un análisis del sector bancario y explicar su evolución, tanto en España como en Aragón, durante los años 1997, 2007 y 2017. El objetivo final que se persigue es el de mostrar en qué medida las diversas fusiones y adquisiciones entre empresas han afectado al sector, mostrando el grado de competitividad en cada uno de esos años.

El motivo por el cual he optado por realizar un estudio sobre este asunto es porque el sector bancario es un tema de máxima actualidad, siempre presente en el día a día y que últimamente ha cambiado en gran medida. Por esta razón he considerado adecuado profundizar y hacer un análisis de esta industria.

La estructura que se seguirá en este trabajo será la siguiente:

1. En primer lugar, se van a presentar todos los bancos ubicados en España para cada uno de los años, mostrando el número total de oficinas y su importancia respecto al total. También se hará una breve mención al número de empleados y de cajeros automáticos.
2. En segundo lugar, se realizará un análisis PEST y las fuerzas de Porter para entender mejor cómo funciona y hacia dónde se mueve el sector.
3. Por último, se valorará la evolución de la industria en España y en Aragón para saber si es más o menos competitiva que antes.

## 2. SECTOR BANCARIO: DATOS GENERALES, INDUSTRIA Y EVOLUCIÓN

El sistema bancario es el conjunto de instituciones, entidades financieras, cajas de ahorro y entidades de crédito que pretenden canalizar el ahorro de los prestamistas y dar seguridad a los movimientos de dinero y a los propios sistemas de pago (*definición por mytriplea.com*).

Es un sector industrial clave en la economía española, ya queda trabajo a casi cien mil personas y mueve 708.921M€ simplemente con los créditos a clientes y 654.228M€ con los depósitos

A continuación se detalla la importancia relativa de los bancos en España **según el número de oficinas** durante el año 2017. Se han tenido en todos los bancos con al menos una sucursal en España, sin tener en cuenta si dicho banco es de origen español, comunitario o extracomunitario. No se han tenido en cuenta las oficinas de los bancos españoles en el extranjero.

Junto al número de oficinas se ha calculado el porcentaje que éstas suponen respecto al total, el sumatorio de las Cr empresas más importantes y, en la última columna, el índice de Herfindahl.

TABLA 1 (DATOS DE 2017)

Banco	Oficinas	%	Cr	H
BBVA	3019	27,40%	27,40%	0,07508
Santander	2811	25,51%	52,91%	0,06509
Sabadell	1880	17,06%	69,98%	0,02911
Popular	1416	12,85%	82,83%	0,01652
Bankinter	364	3,30%	86,13%	0,00109
Deutsche	225	2,04%	88,17%	0,00042
Banco Pastor	212	1,92%	90,10%	0,00037
Banca March	179	1,62%	91,72%	0,00026
Targobank	128	1,16%	92,88%	0,00013
Banca Puyo	115	1,04%	93,93%	0,00011
Caixa Geral	110	0,998%	94,93%	0,00010
Renta 4 banco	61	0,554%	95,48%	0,00003
Evo Banco	45	0,408%	95,89%	0,00002
ING	33	0,300%	96,19%	0,00001
ING Bank	31	0,281%	96,47%	0,00001
Bankoa	30	0,272%	96,74%	0,00001
Bancofar	30	0,272%	97,01%	0,00001
Popular privada	22	0,200%	97,21%	3,99E-06
Novo Banco	22	0,200%	97,41%	3,99E-06
Triodos Bank	20	0,182%	97,59%	3,29E-06
Andbank	16	0,145%	97,74%	2,11E-06
Pichincha	15	0,136%	97,88%	1,85E-06
Attijariwafa	10	0,091%	97,97%	8,24E-07
BNP España	6	0,054%	98,02%	2,97E-07
UBS Europe	6	0,054%	98,08%	2,97E-07
Cetelem	5	0,045%	98,12%	2,06E-07
Banque Chaabi	5	0,045%	98,17%	2,06E-07
BNP Paribas	4	0,036%	98,20%	1,32E-07

Indosuez Wealth	4	0,036%	98,24%	1,32E-07
Mirabaud & Cie	4	0,036%	98,28%	1,32E-07
Finantia	3	0,027%	98,30%	7,41E-08
Bank Degroof	3	0,027%	98,33%	7,41E-08
Credit Suisse	3	0,027%	98,36%	7,41E-08
BNP Fortis	3	0,027%	98,38%	7,41E-08
Banco Caminos	2	0,018%	98,40%	3,29E-08
Mediolanum	2	0,018%	98,42%	3,29E-08
Cooperativo Esp	2	0,018%	98,44%	3,29E-08
Aresbank	2	0,018%	98,46%	3,29E-08
Microbank	2	0,018%	98,48%	3,29E-08
Bank of Tokyo	2	0,018%	98,49%	3,29E-08
Societe Generale	2	0,018%	98,51%	3,29E-08
Commerzbank	2	0,018%	98,53%	3,29E-08
Pictet & Cie	2	0,018%	98,55%	3,29E-08
Bank of China	2	0,018%	98,57%	3,29E-08
FCE Bank	2	0,018%	98,58%	3,29E-08
BNP Lease	2	0,018%	98,60%	3,29E-08
Natixis lease	2	0,018%	98,62%	3,29E-08
Inversis	1	0,009%	98,63%	8,24E-09
Santander Inv	1	0,009%	98,64%	8,24E-09
Allfunds	1	0,009%	98,65%	8,24E-09
Self trade bank	1	0,009%	98,66%	8,24E-09
Citibank	1	0,009%	98,67%	8,24E-09
A&G	1	0,009%	98,67%	8,24E-09
Alcalá	1	0,009%	98,68%	8,24E-09
De depósitos	1	0,009%	98,69%	8,24E-09
Europeo	1	0,009%	98,70%	8,24E-09
Banque Marocaine	1	0,009%	98,71%	8,24E-09
Industrial Bilbao	1	0,009%	98,72%	8,24E-09
Occidental	1	0,009%	98,73%	8,24E-09
Albacete	1	0,009%	98,74%	8,24E-09
BNP Securities	1	0,009%	98,75%	8,24E-09
HSBC	1	0,009%	98,76%	8,24E-09
Toyota Kreditbank	1	0,009%	98,77%	8,24E-09
De Lage Landen	1	0,009%	98,77%	8,24E-09
Farmafactoring	1	0,009%	98,78%	8,24E-09
Volkswagen Bank	1	0,009%	98,79%	8,24E-09
Bank of America	1	0,009%	98,80%	8,24E-09
Credit Agricole	1	0,009%	98,81%	8,24E-09
Banca Popolare	1	0,009%	98,82%	8,24E-09
Intesa Sanpaolo	1	0,009%	98,83%	8,24E-09
Lombard Odier	1	0,009%	98,84%	8,24E-09
Rabobank	1	0,009%	98,85%	8,24E-09
Banche Italiane	1	0,009%	98,86%	8,24E-09
Banco BPI	1	0,009%	98,87%	8,24E-09
BMW Bank	1	0,009%	98,87%	8,24E-09

Banco do Brasil	1	0,009%	98,88%	8,24E-09
Cofidis	1	0,009%	98,89%	8,24E-09
Haitong Bank	1	0,009%	98,90%	8,24E-09
Edmond de Rothschild	1	0,009%	98,91%	8,24E-09
Dexia Credit	1	0,009%	98,92%	8,24E-09
RCI Banque	1	0,009%	98,93%	8,24E-09
Natixis	1	0,009%	98,94%	8,24E-09
Barclays Bank	1	0,009%	98,95%	8,24E-09
Caixa Geral Dep	1	0,009%	98,96%	8,24E-09
Pfandbriefbank	1	0,009%	98,97%	8,24E-09
Agricole leasing	1	0,009%	98,97%	8,24E-09
Mercedes Benz Bank	1	0,009%	98,98%	8,24E-09
BNP Factor	1	0,009%	98,99%	8,24E-09
Credit Agr. Medit.	1	0,009%	99,00%	8,24E-09
Honda Bank	1	0,009%	99,01%	8,24E-09
CNH	1	0,009%	99,02%	8,24E-09
AKF Bank	1	0,009%	99,03%	8,24E-09
Dell bank	1	0,009%	99,04%	8,24E-09
Deutsche bank AG	1	0,009%	99,05%	8,24E-09
Claas	1	0,009%	99,06%	8,24E-09
De investimento	1	0,009%	99,07%	8,24E-09
JP Morgan	1	0,009%	99,07%	8,24E-09
CNH Industrial	1	0,009%	99,08%	8,24E-09
Bigbank	1	0,009%	99,09%	8,24E-09
JP Morgan Int.	1	0,009%	99,10%	8,24E-09
KBL	1	0,009%	99,11%	8,24E-09
Banco portugués	1	0,009%	99,12%	8,24E-09
Credit Suisse int.	1	0,009%	99,13%	8,24E-09
Elavon	1	0,009%	99,14%	8,24E-09
Younited	1	0,009%	99,15%	8,24E-09
Westminster Bank	1	0,009%	99,16%	8,24E-09
Portigon	1	0,009%	99,17%	8,24E-09
Sumitomo banking	1	0,009%	99,17%	8,24E-09
John Deere	1	0,009%	99,18%	8,24E-09
Orey Financial inst.	1	0,009%	99,19%	8,24E-09
Binckbank	1	0,009%	99,20%	8,24E-09
Mizuho bank	1	0,009%	99,21%	8,24E-09
Santander Consumer	1	0,009%	99,22%	8,24E-09
Open Bank	1	0,009%	99,23%	8,24E-09
Otros	85	0,771%	100%	0,00006
<b>TOTAL</b>	<b>11018</b>	<b>100%</b>		<b>0,18838</b>

*Datos de oficinas en España 2017 procedentes de aebanca.es*

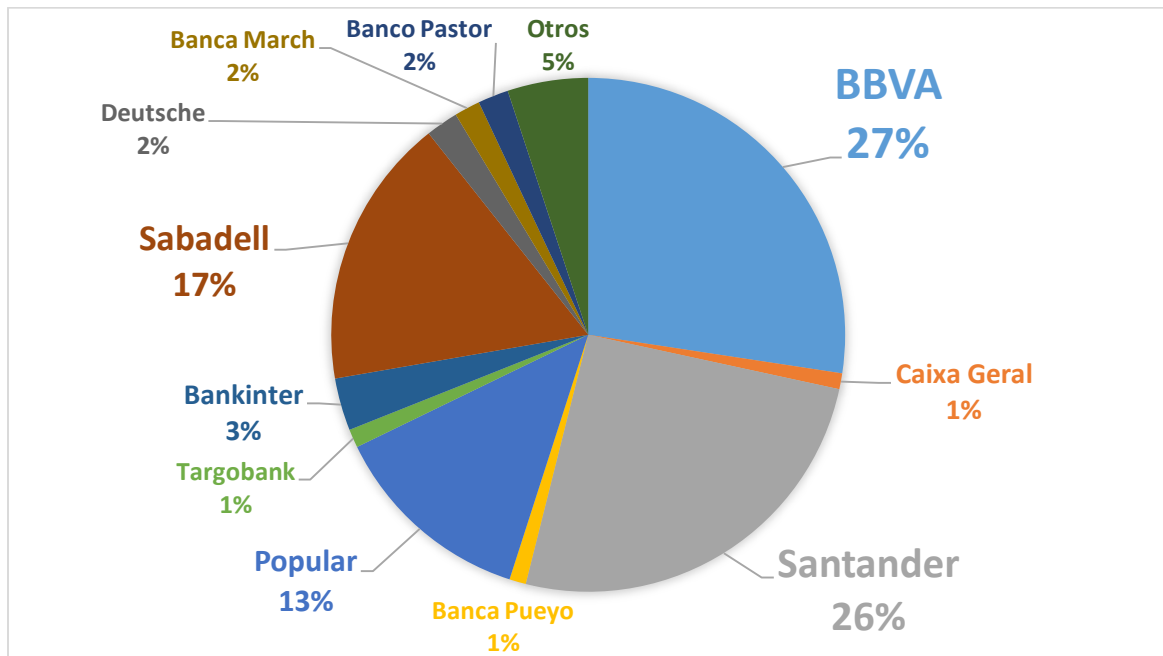
De la tabla 1 cabe destacar que:

Los bancos en España en 2017 se reparten la cuota de mercado entre muy pocos participantes. Las tres empresas más importantes suponen el 70% del total y las cinco primeras, el 86%.

El índice de Herfindahl (0,188) implica que el sector está cerca de situarse en oligopolio.

De los más de cien bancos con representación en España, tan solo veintidós tienen más de diez oficinas.

GRÁFICO 1



Fuente: <https://s2.aebanca.es/wp-content/uploads/2019/02/2017b.pdf>

En el gráfico 1 se puede observar de una manera más visual la representación sobre el total de los principales bancos del sector. Los once bancos más importantes consiguen una cuota de mercado del 95%. Como ya veremos en los próximos años objeto de estudio, esta situación cambiará bastante con respecto a la de 2017.

Cabe mencionar que se han escogido las once primeras porque son aquellas que tienen más de cien oficinas por España y porque la diferencia entre la undécima (Caixa Geral con 110 oficinas) y la duodécima (Renta 4 Banco con 61) era lo bastante grande como para ejercer el punto de corte en ese número. Por motivos de consistencia, en los años 2007 y 1997 también se hablará de las once más importantes.



## Empleados y cajeros automáticos 2017

En esta ocasión vamos a escoger las empresas que más empleados y cajeros tienen en España para ver si existe correlación entre esas variables y la de oficinas.

TABLA 2

Banco	Empleados	%	Cr	Banco	Cajeros	%	Cr
BBVA	26048	28,0%	28,0%	BBVA	6380	39,1%	39,1%
Santander	21340	23,0%	51,0%	Santander	5038	30,9%	70,0%
Sabadell	14951	16,1%	67,0%	Sabadell	2954	18,1%	88,1%
Popular	9052	9,7%	76,8%	Banca March	488	3,0%	91,0%
Bankinter	3641	3,9%	80,7%	Bankinter	410	2,5%	93,6%
Deutsche	2218	2,4%	83,1%	ING Bank	258	1,6%	95,1%
Banca March	1323	1,4%	84,5%	Deutsche	249	1,5%	96,7%
ING Bank	1286	1,3%	85,8%	Targobank	146	0,9%	97,6%
Banco Pastor	1015	1,1%	86,9%	Banca Puyo	119	0,7%	98,3%
Targobank	714	0,8%	87,7%	Caixa Geral	114	0,7%	99,0%
Wizink	534	0,6%	88,3%	Evo Banco	46	0,3%	99,3%
Otros	10854	11,7%	100%	Otros	119	0,7%	100%
<b>Total</b>	<b>92976</b>	<b>100%</b>		<b>Total</b>	<b>16321</b>	<b>100%</b>	

*Datos de aebanca.es*

Después de observar la [tabla 2](#), se concluye que la mayoría de bancos que más oficinas tienen son también con los que más empleados cuentan y los que con más cajeros automáticos disponen. Concretamente, Wizink e ING son las dos únicas entidades que entran en el top 11 empleados que no lo hicieron en el de oficinas, mientras que Evo Banco e ING hacen lo propio en el de cajeros (Popular y Pastor no tienen ningún cajero). En relación con los cajeros los bancos más grandes todavía marcan más la diferencia ya que los tres más importantes disponen del 88% en todo el territorio nacional.

En resumen, las cifras de 2017 se distribuyen de la siguiente manera:

TABLA 3

	Oficinas	Empleados	Cajeros
Cr3	69,98%	67%	88,1%
Cr7	90,10%	84,5%	96%
Cr11	94,93%	87,2%	97,4%
Herfindahl	0,18838		

*Datos de aebanca.es*

La conclusión que se extrae de las cifras de 2017 es que los bancos más grandes tienen demasiada cuota de mercado. Para ser un sector con tantos participantes, los datos parecen indicar más una situación de oligopolio más que de competencia perfecta.

TABLA 4 (DATOS DE 2007)

Banco	Oficinas	%	Cr	H
BBVA	3443	22,102%	22,102%	0,048848
Santander	2887	18,533%	40,634%	0,034346
Banesto	1839	11,805%	52,439%	0,013936
Popular	1328	8,525%	60,964%	0,007267
Sabadell	1208	7,755%	68,719%	0,006013
Pastor	643	4,128%	72,846%	0,001704
Barclays Bank	494	3,171%	76,017%	0,001006
Banco de Valencia	439	2,818%	78,836%	0,000794
Bankinter	359	2,305%	81,140%	0,000531
Banco Andalucía	311	1,996%	83,136%	0,000399
Banca March	297	1,907%	85,043%	0,000363
Deutsche Bank	264	1,695%	86,738%	0,000287
Banco Guipuzcoano	254	1,631%	88,368%	0,000266
Caixa Geral	207	1,329%	89,697%	0,000177
Banco Castilla	197	1,265%	90,962%	0,000160
Banco gallego	196	1,258%	92,220%	0,000158
Banco Galicia	147	0,944%	93,163%	0,000089
Vasconia	130	0,835%	93,998%	0,000070
Crédito balear	102	0,655%	94,653%	0,000043
Banca Pueyo	77	0,494%	95,147%	0,000024
Citibank	60	0,385%	95,532%	0,000015
Banco de crédito	55	0,353%	95,885%	0,000012
Banif	52	0,334%	96,219%	0,000011
Bankoa	44	0,282%	96,501%	0,000008
Espirito Santo	35	0,225%	96,726%	0,000005
Banco Etcheverría	34	0,218%	96,944%	0,000005
Finanzia	33	0,212%	97,156%	0,000004
Bancofar	26	0,167%	97,323%	0,000003
Halifax	25	0,160%	97,484%	0,000003
Lloyds TSB	25	0,160%	97,644%	0,000003
Cetelem	24	0,154%	97,798%	0,000002
Banco de pyme	23	0,148%	97,946%	0,000002
Popular banca priv	21	0,135%	98,081%	0,000002
Banco de Madrid	18	0,116%	98,196%	1,335E-06
Banco Urquijo	17	0,109%	98,305%	1,191E-06
General electric	13	0,083%	98,389%	6,964E-07
Inversis	11	0,071%	98,459%	4,986E-07
BNP España	10	0,064%	98,524%	4,121E-07
FCE BANK	8	0,051%	98,575%	2,637E-07
Fortis BANK	8	0,051%	98,626%	2,637E-07
Mais	8	0,051%	98,678%	2,637E-07
Popular-e	7	0,045%	98,723%	2,019E-07
Fibanc	6	0,039%	98,761%	1,483E-07
UBS Bank	6	0,039%	98,800%	1,483E-07
Deutsche Credit	6	0,039%	98,838%	1,483E-07
Altae	4	0,026%	98,864%	6,593E-08

Finantia Sofinloc	4	0,026%	98,889%	6,593E-08
BNP Paribas	4	0,026%	98,915%	6,593E-08
Privado Portugués	4	0,026%	98,941%	6,593E-08
Dexia Sabadell	3	0,019%	98,960%	3,709E-08
Credit Suisse	3	0,019%	98,979%	3,709E-08
ING Direct	3	0,019%	98,999%	3,709E-08
ABN	3	0,019%	99,018%	3,709E-08
Boursorama	3	0,019%	99,037%	3,709E-08
Credit agricole	3	0,019%	99,056%	3,709E-08
Coop. Español	2	0,013%	99,069%	1,648E-08
RBC Dexia	2	0,013%	99,082%	1,648E-08
Banco Árabe	2	0,013%	99,095%	1,648E-08
Europeo de finanzas	2	0,013%	99,108%	1,648E-08
Privat Bank	2	0,013%	99,121%	1,648E-08
Bank of Tokyo	2	0,013%	99,133%	1,648E-08
Citibank int.	2	0,013%	99,146%	1,648E-08
Societe Generale	2	0,013%	99,159%	1,648E-08
HSBC	2	0,013%	99,172%	1,648E-08
Commerzbank	2	0,013%	99,185%	1,648E-08
Triodos	2	0,013%	99,198%	1,648E-08
Edmond de Rothschild	2	0,013%	99,210%	1,648E-08
Cortal Consors	2	0,013%	99,223%	1,648E-08
PSA Fiannce	2	0,013%	99,236%	1,648E-08
Intesa Sanpaolo	2	0,013%	99,249%	1,648E-08
BNP Lease	2	0,013%	99,262%	1,648E-08
Natxis lease	2	0,013%	99,275%	1,648E-08
Santander consumer	1	0,006%	99,281%	4,121E-09
Banesto emisiones	1	0,006%	99,287%	4,121E-09
Santander inv	1	0,006%	99,294%	4,121E-09
BBVA financ.	1	0,006%	99,300%	4,121E-09
Open bank	1	0,006%	99,307%	4,121E-09
Depositario BBVA	1	0,006%	99,313%	4,121E-09
Uno-e bank	1	0,006%	99,320%	4,121E-09
Popular hipot.	1	0,006%	99,326%	4,121E-09
Banco de depósitos	1	0,006%	99,332%	4,121E-09
Caja Madrid-Mapfre	1	0,006%	99,339%	4,121E-09
EBN	1	0,006%	99,345%	4,121E-09
Industrial Bilbao	1	0,006%	99,352%	4,121E-09
Alcalá	1	0,006%	99,358%	4,121E-09
Allfunds	1	0,006%	99,364%	4,121E-09
Microbank Caixa	1	0,006%	99,371%	4,121E-09
Banco Condal	1	0,006%	99,377%	4,121E-09
Banque Marocaine	1	0,006%	99,384%	4,121E-09
Promobanc	1	0,006%	99,390%	4,121E-09
Liberta	1	0,006%	99,397%	4,121E-09
Occidental	1	0,006%	99,403%	4,121E-09
Albacete	1	0,006%	99,409%	4,121E-09
Alicantino	1	0,006%	99,416%	4,121E-09
JPMorgan	1	0,006%	99,422%	4,121E-09

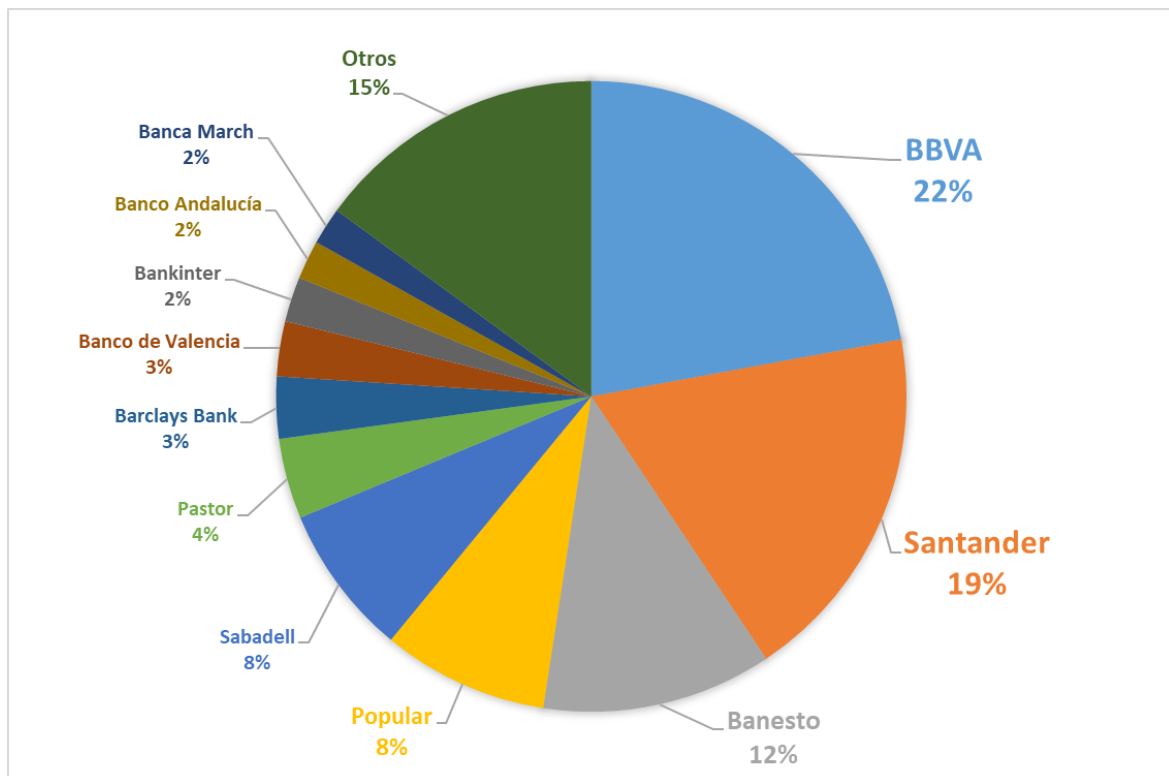
Bank of America	1	0,006%	99,429%	4,121E-09
Banco do Varsil	1	0,006%	99,435%	4,121E-09
Deutsche Trust	1	0,006%	99,442%	4,121E-09
Banco de Argentina	1	0,006%	99,448%	4,121E-09
Citibank	1	0,006%	99,454%	4,121E-09
BNP Securities	1	0,006%	99,461%	4,121E-09
Barclays Bank PLC	1	0,006%	99,467%	4,121E-09
Espirito Santo inv	1	0,006%	99,474%	4,121E-09
De Lage Landen int.	1	0,006%	99,480%	4,121E-09
Calyon	1	0,006%	99,486%	4,121E-09
BPI	1	0,006%	99,493%	4,121E-09
ING Belgium	1	0,006%	99,499%	4,121E-09
Westlb	1	0,006%	99,506%	4,121E-09
Fimat	1	0,006%	99,512%	4,121E-09
Dresdner	1	0,006%	99,519%	4,121E-09
Volkswagen	1	0,006%	99,525%	4,121E-09
CNH	1	0,006%	99,531%	4,121E-09
Banca di Roma	1	0,006%	99,538%	4,121E-09
Rabobank	1	0,006%	99,544%	4,121E-09
Europe Arab	1	0,006%	99,551%	4,121E-09
Franfinance	1	0,006%	99,557%	4,121E-09
Royal Bank of Scotland	1	0,006%	99,563%	4,121E-09
MBNA Europe	1	0,006%	99,570%	4,121E-09
Toyota Kreditbank	1	0,006%	99,576%	4,121E-09
KBC Bank	1	0,006%	99,583%	4,121E-09
Deutsche Bank AG	1	0,006%	99,589%	4,121E-09
Eurohypo AG	1	0,006%	99,596%	4,121E-09
Sygma Hispania	1	0,006%	99,602%	4,121E-09
Portugues inv.	1	0,006%	99,608%	4,121E-09
Credit agricole leas.	1	0,006%	99,615%	4,121E-09
NATXIS	1	0,006%	99,621%	4,121E-09
John Deere	1	0,006%	99,628%	4,121E-09
Bank of Scotland	1	0,006%	99,634%	4,121E-09
Pictet & CIE	1	0,006%	99,641%	4,121E-09
Caixa invest.	1	0,006%	99,647%	4,121E-09
Nordic	1	0,006%	99,653%	4,121E-09
Genefim	1	0,006%	99,660%	4,121E-09
Vereinsbank	1	0,006%	99,666%	4,121E-09
Claas	1	0,006%	99,673%	4,121E-09
Estate Bank	1	0,006%	99,679%	4,121E-09
Industriebank	1	0,006%	99,685%	4,121E-09
Ixis	1	0,006%	99,692%	4,121E-09
Honda bank	1	0,006%	99,698%	4,121E-09
Merrill	1	0,006%	99,705%	4,121E-09
ING Bank NV	1	0,006%	99,711%	4,121E-09
RCI Banque	1	0,006%	99,718%	4,121E-09
Primus	1	0,006%	99,724%	4,121E-09
Saxo Bank	1	0,006%	99,730%	4,121E-09
Elavon	1	0,006%	99,737%	4,121E-09

Caixa Geral dep.	1	0,006%	99,743%	4,121E-09
JPMorgan int.	1	0,006%	99,750%	4,121E-09
Landsbanki	1	0,006%	99,756%	4,121E-09
Depfa BANK	1	0,006%	99,762%	4,121E-09
Handelbanken	1	0,006%	99,769%	4,121E-09
Otros	36	0,231%	100%	
<b>TOTAL</b>	<b>15578</b>	<b>100%</b>		<b>0,116563</b>

Fuente: <https://s2.aebanca.es/wp-content/uploads/2017/10/2007.pdf>

Observando la tabla 4 y en comparación con el año 2017, en este caso hay más bancos compitiendo (los diez bancos más grandes suman un total de 81% de cuota de mercado frente al 92% de 2017). Si en 2017 tan solo había veintidós bancos con más de diez oficinas, aquí hay treinta y siete. A mayor número de bancos, menor cuota de mercado para cada uno de ellos, lo que se traduce en más competitividad y en menor índice de Herfindahl (En este caso la cifra es de 0,116 frente al 0,188 del 2017). Con estos datos presentes, en igualdad de condiciones el número de empresas pasaría a ser de 8'57, por encima de las 5'34 del año 2017.

GRÁFICO 2



Fuente: <https://s2.aebanca.es/wp-content/uploads/2017/10/2007.pdf>

En este caso, el gráfico 2 nos permite ver de manera más visual la participación respecto del total de las once mayores empresas en 2007. Las empresas más importantes ya no tienen tanta cuota como en 2017.

## Empleados y cajeros automáticos 2007

TABLA 5

Banco	Empleados	%	Cr	Banco	Cajeros	%	Cr
BBVA	28959	24,7%	24,7%	BBVA	4936	24,1%	24,1%
Santander	20511	17,5%	42,3%	Santander	4452	21,8%	45,9%
Sabadell	9966	8,5%	50,8%	Banesto	2310	11,3%	57,2%
Banesto	9682	8,3%	59,0%	Popular	2249	11,0%	68,2%
Popular	8089	6,9%	65,9%	Sabadell	1474	7,2%	75,4%
Bankinter	4099	3,5%	69,5%	Pastor	784	3,8%	79,2%
Pastor	4076	3,5%	72,9%	Barclays Bank	528	2,6%	81,8%
Barclays Bank	3798	3,2%	76,2%	Banca March	498	2,4%	84,3%
Deutsche Bank	2750	2,4%	78,6%	Banco Andalucía	437	2,1%	86,4%
Banco Valencia	2171	1,9%	80,5%	Banco Valencia	435	2,1%	88,5%
Banco Andalucía	1615	1,4%	81,9%	Deutsche Bank	386	1,9%	90,4%
Otros	21355	18,1%	100,0%	Otros	1959	9,6%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>117071</b>	<b>100%</b>		<b>TOTAL</b>	<b>20448</b>	<b>100%</b>	

*Datos de empleados y cajeros en España en 2007. Datos de aebanca.es*

En esta ocasión, tan solo un banco ha conseguido entrar en el top 11 empleados y cajeros (Deutsche Bank en ambos casos) sin estar previamente entre las once entidades con más oficinas. En comparación con el 2017, los empleados y cajeros están repartidos entre más empresas. En este caso, los cinco bancos con más empleados representan el 66% del total, mientras que en 2017 esta cifra aumentaba hasta el 80%. De igual manera, las diez entidades con más cajeros suponen el 88,5%, mientras que en 2017 esa cifra se alcanzaba con tan solo las tres primeras empresas.

Resumen del año 2007:

TABLA 6

	Oficinas	Empleados	Cajeros
Cr3	52,43%	50,8%	57,2%
Cr7	76,01%	72,9%	81,8%
Cr11	85,04%	80,8%	89,7%
Herfindahl	0,116563		

*Fuente: aebanca.es*

La cuota de los bancos está repartida de manera más equitativa que en 2017 en las tres variables observadas en la tabla 6. Los cajeros vuelven a ser la variable donde Cr es más elevado.

TABLA 7 (DATOS DE 1997)

Banco	Oficinas	%	Cr	H
Hispanoamericano	2561	14,447%	14,447%	0,02087126
Banesto	2260	12,749%	27,196%	0,01625348
BBV	2194	12,377%	39,572%	0,01531802
Santander	1510	8,518%	48,090%	0,00725577
Popular	1087	6,132%	54,222%	0,00376001
Caja Postal	1016	5,731%	59,954%	0,00328486
Exterior de España	530	2,990%	62,944%	0,00089388
Pastor	440	2,482%	65,426%	0,00061608
Sabadell	439	2,476%	67,902%	0,00061328
Zaragozano	369	2,082%	69,984%	0,00043329
Catalana	335	1,890%	71,873%	0,00035712
Andalucía	264	1,489%	73,363%	0,00022179
Banco del comercio	260	1,467%	74,829%	0,00021512
Deutsche Bank	260	1,467%	76,296%	0,00021512
Bankinter	255	1,438%	77,735%	0,00020692
Atlántico	248	1,399%	79,134%	0,00019572
Herrero	244	1,376%	80,510%	0,00018946
Valencia	231	1,303%	81,813%	0,00016981
Castilla	203	1,145%	82,958%	0,00013114
Guipuzcoano	187	1,055%	84,013%	0,00011128
Barclays	179	1,010%	85,023%	0,00010196
Gallego	150	0,846%	85,869%	7,16E-05
MAPFRE	139	0,784%	86,653%	6,1484E-05
March	138	0,778%	87,432%	6,0602E-05
Galicia	132	0,745%	88,176%	5,5447E-05
Solbank	116	0,654%	88,831%	4,282E-05
Vasconia	116	0,654%	89,485%	4,282E-05
Sanpaolo	109	0,615%	90,100%	3,7808E-05
Alicante	103	0,581%	90,681%	3,376E-05
Crédito balear	100	0,564%	91,245%	3,1822E-05
Asturias	93	0,525%	91,770%	2,7523E-05
Credit Lyonnais	87	0,491%	92,260%	2,4086E-05
Citibank	83	0,468%	92,729%	2,1922E-05
Jover	82	0,463%	93,191%	2,1397E-05
Simeón	75	0,423%	93,614%	1,79E-05
BNP España	74	0,417%	94,032%	1,7426E-05
Vitoria	72	0,406%	94,438%	1,6497E-05
Murcia	66	0,372%	94,810%	1,3862E-05
Banco hipotecario	65	0,367%	95,177%	1,3445E-05
Extremadura	58	0,327%	95,504%	1,0705E-05
Urquijo	57	0,322%	95,826%	1,0339E-05
Banca Pueyo	43	0,243%	96,068%	5,8839E-06
Sindicato banquero BCN	41	0,231%	96,299%	5,3493E-06
Bankoa	33	0,186%	96,486%	3,4654E-06

Santander negocios	31	0,175%	96,660%	3,0581E-06
Lloyds bank	31	0,175%	96,835%	3,0581E-06
Abbey	27	0,152%	96,988%	2,3198E-06
Finanzia	27	0,152%	97,140%	2,3198E-06
Espirito Santo	22	0,124%	97,264%	1,5402E-06
Banco luso	21	0,118%	97,383%	1,4034E-06
Banco de la pyme	20	0,113%	97,495%	1,2729E-06
Banco inversión	20	0,113%	97,608%	1,2729E-06
Bancofar	18	0,102%	97,710%	1,031E-06
Fibanc	17	0,096%	97,806%	9,1966E-07
Crédito local	14	0,079%	97,885%	6,2371E-07
BBV Privanza	14	0,079%	97,964%	6,2371E-07
Banca barcelonesa	13	0,073%	98,037%	5,3779E-07
Banco 21	12	0,068%	98,105%	4,5824E-07
Banif	11	0,062%	98,167%	3,8505E-07
Etcheverría	11	0,062%	98,229%	3,8505E-07
Ford Credit	9	0,051%	98,279%	2,5776E-07
Banco del desarrollo	8	0,045%	98,325%	2,0366E-07
Sabadell multibanca	7	0,039%	98,364%	1,5593E-07
Societe generale	6	0,034%	98,398%	1,1456E-07
Manhattan bank	5	0,028%	98,426%	7,9555E-08
Eurobank	5	0,028%	98,454%	7,9555E-08
Chase Manhattan	5	0,028%	98,483%	7,9555E-08
Banco árabe	4	0,023%	98,505%	5,0915E-08
Halifax	4	0,023%	98,528%	5,0915E-08
Deutschebank credit	4	0,023%	98,550%	5,0915E-08
ABN Amro bank	4	0,023%	98,573%	5,0915E-08
Midland	4	0,023%	98,595%	5,0915E-08
Dresdner	4	0,023%	98,618%	5,0915E-08
Banco belga	4	0,023%	98,640%	5,0915E-08
Directo	3	0,017%	98,657%	2,864E-08
Europeo de finanzas	3	0,017%	98,674%	2,864E-08
Esfinge	3	0,017%	98,691%	2,864E-08
Arab bank	3	0,017%	98,708%	2,864E-08
Banca del Lavoro	3	0,017%	98,725%	2,864E-08
Portugués do Atlántico	3	0,017%	98,742%	2,864E-08
Commerciale Italiana	3	0,017%	98,759%	2,864E-08
Coop. Español	2	0,011%	98,770%	1,2729E-08
Bank of America	2	0,011%	98,782%	1,2729E-08
Bancoval	2	0,011%	98,793%	1,2729E-08
Indosuez	2	0,011%	98,804%	1,2729E-08
Rabobank	2	0,011%	98,815%	1,2729E-08
Universal	2	0,011%	98,827%	1,2729E-08
Tokyo-Mitsubishi	2	0,011%	98,838%	1,2729E-08
Credit Suisse	2	0,011%	98,849%	1,2729E-08
Sumitomo bank	2	0,011%	98,860%	1,2729E-08
Sakura bank	2	0,011%	98,872%	1,2729E-08



Sanwa bank	2	0,011%	98,883%	1,2729E-08
Banco do Brasil	2	0,011%	98,894%	1,2729E-08
Credit agricole	2	0,011%	98,906%	1,2729E-08
Banque Paribas	2	0,011%	98,917%	1,2729E-08
Commerzbank	2	0,011%	98,928%	1,2729E-08
Espirito Santo Lisboa	2	0,011%	98,939%	1,2729E-08
Nationale de Paris	2	0,011%	98,951%	1,2729E-08
Commercial de France	2	0,011%	98,962%	1,2729E-08
Bruxelles Lambert	2	0,011%	98,973%	1,2729E-08
Banca di Roma	2	0,011%	98,985%	1,2729E-08
Agricole sud Mediterraine	2	0,011%	98,996%	1,2729E-08
Hispanamer	1	0,006%	99,002%	3,1822E-09
Sociedad esp.	1	0,006%	99,007%	3,1822E-09
Open bank	1	0,006%	99,013%	3,1822E-09
Banco depósitos	1	0,006%	99,018%	3,1822E-09
Banco ind. Bilbao	1	0,006%	99,024%	3,1822E-09
Argentaria	1	0,006%	99,030%	3,1822E-09
Depositorio BBV	1	0,006%	99,035%	3,1822E-09
Alcalá	1	0,006%	99,041%	3,1822E-09
Fimestic	1	0,006%	99,047%	3,1822E-09
Popular hipotecario	1	0,006%	99,052%	3,1822E-09
Altae	1	0,006%	99,058%	3,1822E-09
Dexia	1	0,006%	99,064%	3,1822E-09
Promoción de negocios	1	0,006%	99,069%	3,1822E-09
Condal	1	0,006%	99,075%	3,1822E-09
Probanca	1	0,006%	99,080%	3,1822E-09
Privat bank	1	0,006%	99,086%	3,1822E-09
Industrial de Cataluña	1	0,006%	99,092%	3,1822E-09
Banque marocaine	1	0,006%	99,097%	3,1822E-09
Occidental	1	0,006%	99,103%	3,1822E-09
Barcelona	1	0,006%	99,109%	3,1822E-09
Huelva	1	0,006%	99,114%	3,1822E-09
Morgan Guaranty	1	0,006%	99,120%	3,1822E-09
Citibank	1	0,006%	99,126%	3,1822E-09
Bank of Japan	1	0,006%	99,131%	3,1822E-09
Bankers trust	1	0,006%	99,137%	3,1822E-09
Bancos suizos	1	0,006%	99,143%	3,1822E-09
Banco de los Andes	1	0,006%	99,148%	3,1822E-09
Fuji bank	1	0,006%	99,154%	3,1822E-09
Dai-Ichi Kangyo	1	0,006%	99,159%	3,1822E-09
Royal bank of Canada	1	0,006%	99,165%	3,1822E-09
Banco real	1	0,006%	99,171%	3,1822E-09
Banco de Argentina	1	0,006%	99,176%	3,1822E-09
Sao Paulo	1	0,006%	99,182%	3,1822E-09
Credit lyonnais	1	0,006%	99,188%	3,1822E-09
Fimat	1	0,006%	99,193%	3,1822E-09
Westminster bank	1	0,006%	99,199%	3,1822E-09

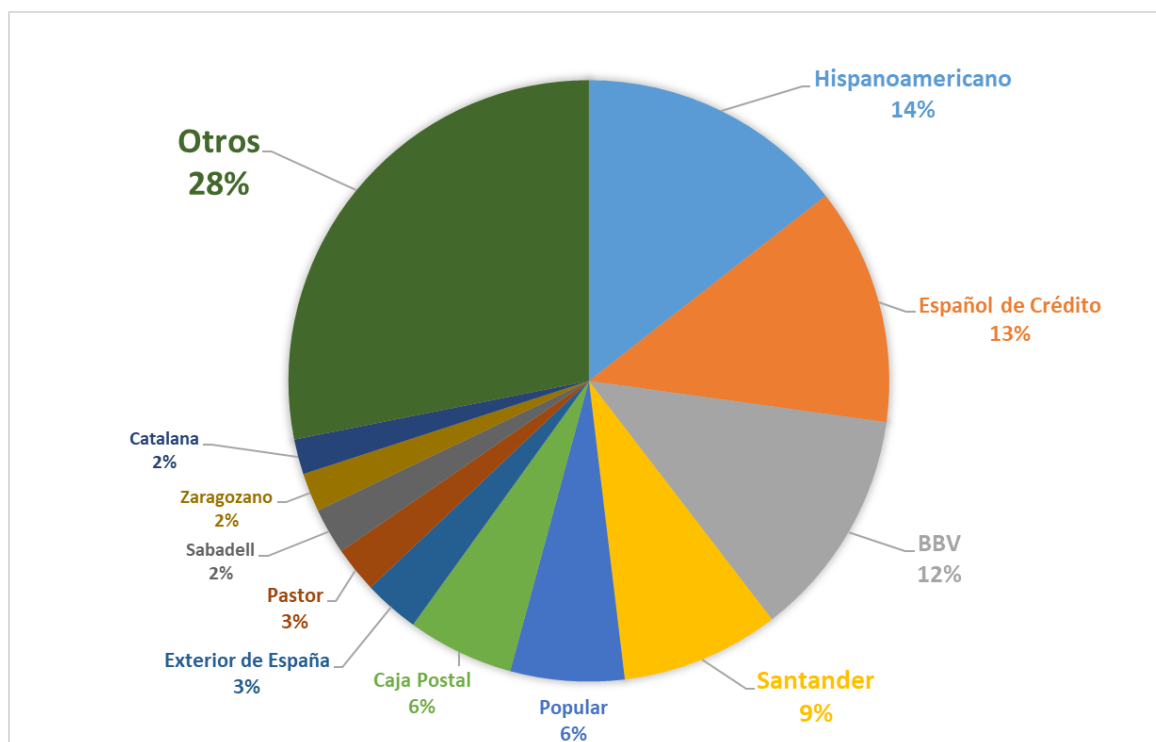
Landesbank	1	0,006%	99,205%	3,1822E-09
Agricole de Pyrenees	1	0,006%	99,210%	3,1822E-09
Cassa di Risparmio	1	0,006%	99,216%	3,1822E-09
Banco de Fomento	1	0,006%	99,222%	3,1822E-09
Compaigne bancaire	1	0,006%	99,227%	3,1822E-09
Banco di Napoli	1	0,006%	99,233%	3,1822E-09
HSBC	1	0,006%	99,238%	3,1822E-09
Barclays PLC	1	0,006%	99,244%	3,1822E-09
De Lage Landen	1	0,006%	99,250%	3,1822E-09
Paschi di Siena	1	0,006%	99,255%	3,1822E-09
Deutsche bank AG	1	0,006%	99,261%	3,1822E-09
Otros	131	0,739%	100%	5,461E-05
<b>TOTAL</b>	<b>17727</b>	<b>100%</b>		<b>0,07209</b>

Fuente: <https://s2.aebanca.es/wp-content/uploads/2017/10/1997.pdf>

De nuevo, si vamos otros diez años atrás, el sector bancario era todavía más competitivo. Había más empresas compitiendo (los once bancos más grandes solo suman el 72% de la cuota de mercado), más oficinas y más empleados, pero menos cajeros. Hasta sesenta bancos tenían más de diez oficinas, cifra muy superior a la de los años anteriores (en 2007 había treinta y siete y en 2017 tan solo veintidós).

De manera lógica, el índice de Herfindahl va a ser todavía más reducido como se observa en la [tabla 7](#). En concreto, un 0,072 que indica que, en igualdad de condiciones, las empresas que formarían parte del mercado sería de 13'87, cifra muy por encima de 8'57 (2007) y de 5'34 (2017).

GRÁFICO 3



Fuente: <https://s2.aebanca.es/wp-content/uploads/2017/10/1997.pdf>

## Empleados y cajeros automáticos 1997

TABLA 8

Banco	Empleados	%	Cr	Banco	Cajeros	%	Cr
Hispano	20930	15,4%	15,4%	BBV	3492	23,58%	23,58%
BBV	20275	14,9%	30,3%	Hispano	1771	11,96%	35,53%
Banesto	13698	10,1%	40,3%	Santander	1770	11,95%	47,48%
Santander	11612	8,5%	48,8%	Banesto	1299	8,77%	56,26%
Popular	7378	5,4%	54,3%	Caja Postal	1175	7,93%	64,19%
Exterior	5671	4,2%	58,4%	Popular	1017	6,87%	71,06%
Caja Postal	5359	3,9%	62,4%	Sabadell	370	2,50%	73,55%
Sabadell	4989	3,7%	66,0%	Pastor	294	1,99%	75,54%
Pastor	3161	2,3%	68,3%	Andalucía	268	1,81%	77,35%
Atlántico	2710	2,0%	70,3%	Deutsche	262	1,77%	79,12%
Deutsche	2365	1,7%	72,0%	Zaragozano	248	1,67%	80,79%
Otros	38027	28,0%	100%	Otros	2845	19,21%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>136175</b>	<b>100%</b>		<b>TOTAL</b>	<b>14811</b>	<b>100%</b>	

*Datos de aebanca.es*

El top 11 de empleados está compuesto por las mismas empresas que formaban el top 11 de oficinas, a excepción de Banco Atlántico y Deutsche Bank que entran por Banca Catalana y Banco Zaragozano. En cuanto al top 11 de cajeros, Deutsche Bank y Banco Andalucía toman el relevo de Banca Catalana y del Banco Exterior.

De manera similar a como sucedió entre 2017 y 2007, en este caso las entidades más importantes vuelven a tener menor porcentaje de empleados y cajeros en comparación al resto. Las cinco entidades con más empleados suponen el 54% del total, frente al 66% en 2007 y el 80% del 2017. En relación a los cajeros, los cinco bancos con mayor número suman el 64% frente al 75% de 2007 y 90% diez años después.

Resumen del año 1997:

TABLA 9

	Oficinas	Empleados	Cajeros
Cr3	39,57%	40,3%	47,48%
Cr7	62,94%	62,4%	73,55%
Cr11	71,87%	72%	80,79%
Herfindahl	0,07209		

*Fuente: aebanca.es*

La competencia en 1997 era todavía más feroz, lo que se traduce en menores índices de Herfindahl y de Cr. Tanto Cr3 como Cr7 y Cr11 han disminuido en las tres variables.

### 3. ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PEST

A continuación se va a proceder a analizar todos aquellos factores exógenos que afectan de una manera o de otra al devenir de las empresas, centrándonos en el sector bancario. En concreto, se van a ver cuatro factores: los político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos.

#### 3.1. Factores político-legales

Son todos aquellos elementos que surgen de la política y de la legislación vigente que afectan a una empresa de forma directa.

Centrándonos en el sector bancario, podemos tener en cuenta los siguientes:

- Una **política fiscal expansiva** a través del aumento de las transferencias provocaría un aumento en la inversión. Los bancos se beneficiarían de este aumento mediante la venta de hipotecas. De igual manera, una **política fiscal restrictiva** reduciría la inversión y con ella, las hipotecas.
- Una **política monetaria expansiva** mediante la disminución de los tipos de interés supondría una disminución en el coste del dinero. Esto puede servir para incentivar a los agentes económicos a invertir más ya que los créditos/préstamos resultarían más baratos. Por el contrario, una **política monetaria restrictiva** que aumente los tipos de interés provocaría una caída en la inversión.
- Los altos precios de los alquileres podrían llevar al Gobierno a tomar medidas para disminuirlos. Si se redujeran, muchos jóvenes podrían independizarse. Este aumento en la demanda de viviendas beneficiaría a las inmobiliarias de los bancos.

#### 3.2. Factores económicos

Todos aquellos factores relacionados con la economía, como el PIB, la tasa de desempleo, la inflación o el tipo de cambio.

En relación con el sector bancario:

- El aumento del salario mínimo supone un aumento en la renta disponible de los trabajadores. Según los keynesianos, el aumento de la renta provoca un aumento en la demanda de dinero y esto a su vez supone un aumento en los tipos de interés. Por tanto, la inversión disminuiría.
- En un hipotético caso de perspectivas deflacionistas, la previsión de una continua bajada generalizada de precios provocaría que los agentes económicos esperasen a la hora de invertir.
- Una tasa de desempleo elevada provocaría una ralentización de la economía, es decir, menos inversión.
- La depreciación del euro supondría una entrada de capital extranjero a los bancos españoles. Aumentarían nuestras exportaciones de bienes y servicios.

### 3.3. Factores socioculturales

Hacen referencia a las preferencias personales, estilo de vida, tendencias y pensamiento ideológico, entre otros.

En relación con el sector bancario:

- Falta de educación financiera. Tal y como describía un estudio de Legg Mason, en el que participaron alrededor de 17.000 personas de 17 países diferentes, en el territorio español, únicamente el 2 por ciento de los inversores se considera un experto, frente al 7 por ciento de la media de dicho estudio. Algunos analistas recomiendan la impartición de una asignatura de educación financiera, algo que traería grandes beneficios en el futuro.
- Opinión desfavorable desde el sector de la población que más ha sufrido la crisis. Las personas más afectadas por la crisis de 2008 podrían culpar a los bancos, a lo que ellos deberían responder con transparencia, políticas de empresa más éticas o campañas de marketing para limpiar su imagen.
- Mayor importancia de las nuevas tecnologías. El uso generalizado de los *smartphones* hace que se pueda acceder a la banca online en cualquier momento. También sirve para la captación de clientes jóvenes.
- Envejecimiento de la población. A medida que la esperanza de vida crece y la natalidad disminuye, los servicios que ofrecen los bancos también cambian. Por ejemplo, la población de la tercera edad no va a invertir en depósitos a largo plazo ni tampoco les van a conceder hipotecas.

### 3.4. Factores tecnológicos

En este apartado se hace referencia al efecto que ejerce la tecnología en las empresas. En relación a los bancos:

- El auge de la banca online. A medida que pasa el tiempo, cada vez más y más oficinas cierran debido a la mayor relevancia de las transacciones online.
- Aumento en la seguridad para evitar ciberataques. Según un estudio realizado por el FMI, “los ataques informáticos podrían representar para el sector financiero mundial pérdidas cercanas a los cien mil millones de USD”. Es por esto que se incentiva las mejoras en seguridad.
- Mayor importancia de las tarjetas frente al dinero físico.
- El auge de la banca *fintech*. Estos bancos funcionan de manera similar a la banca online de los bancos tradicionales, con la diferencia de que no están sujetas a regulaciones financieras y ofrecen mayor libertad. Algunos de los servicios que ofrece serían la refinanciación de deudas y pedir prestado dinero.
- Mayor uso de la tecnología Blockchain. Blockchain es la tecnología detrás de la divisa digital Bitcoin, pero se han encontrado distintos usos para la misma. Permite realizar intercambios seguros de prácticamente cualquier cosa, desde dinero hasta ideas y derechos de autor. Elimina al intermediario que anteriormente resultaba necesario para gestionar la transacción.

## 4. FUERZAS DE PORTER

A continuación, se van a explicar las cinco fuerzas de Porter para averiguar cómo de competitivo es el sector bancario. Para conseguirlo, se analizarán la amenaza de productos sustitutivos y de nuevos competidores, la rivalidad existente y el poder negociador de los proveedores y clientes.

### 4.1. Amenaza de servicios sustitutivos

Existe amenaza de servicios sustitutivos si un existiera un servicio que pudiera satisfacer las necesidades de una manera parecida en la que lo hacen los bancos. Si la amenaza fuese grande, la rentabilidad de los bancos disminuiría. Ahora bien, ¿cómo de grande es esa amenaza? En primer lugar, vamos a mencionar los servicios que nos puede ofrecer un banco:

- Tener una cuenta corriente en la que guardar nuestro dinero
- Hacer transferencias de una cuenta a otra
- Pedir créditos, préstamos o hipotecas para disponer de dinero ahora y pagarlo más tarde
- Pagar con tarjeta de crédito/débito (dinero de plástico)

Las alternativas a estas opciones no son muy extensas. Ante la **primera** opción, cabría la posibilidad de guardar el dinero en casa; en el caso de la **segunda**, pagar siempre en efectivo (algo que resultaría insostenible en casi cualquier empresa que trabajase con clientes internacionales o incluso fuera de la ciudad); en la **tercera** opción podrías pedir dinero mediante vías ilegítimas (prestamistas) mientras que la **cuarta** opción existe gracias a los bancos.

Tras valorar los servicios ofertados y sus alternativas, la conclusión alcanzada es que los bancos desempeñan un papel fundamental en la sociedad actual y sin ellos, todo funcionaría mucho más lento en el mejor de los casos. Lo cierto es que ya resulta imposible para una persona cotidiana pensar en el día a día sin depender de los bancos como para imaginar lo mismo a gran escala.

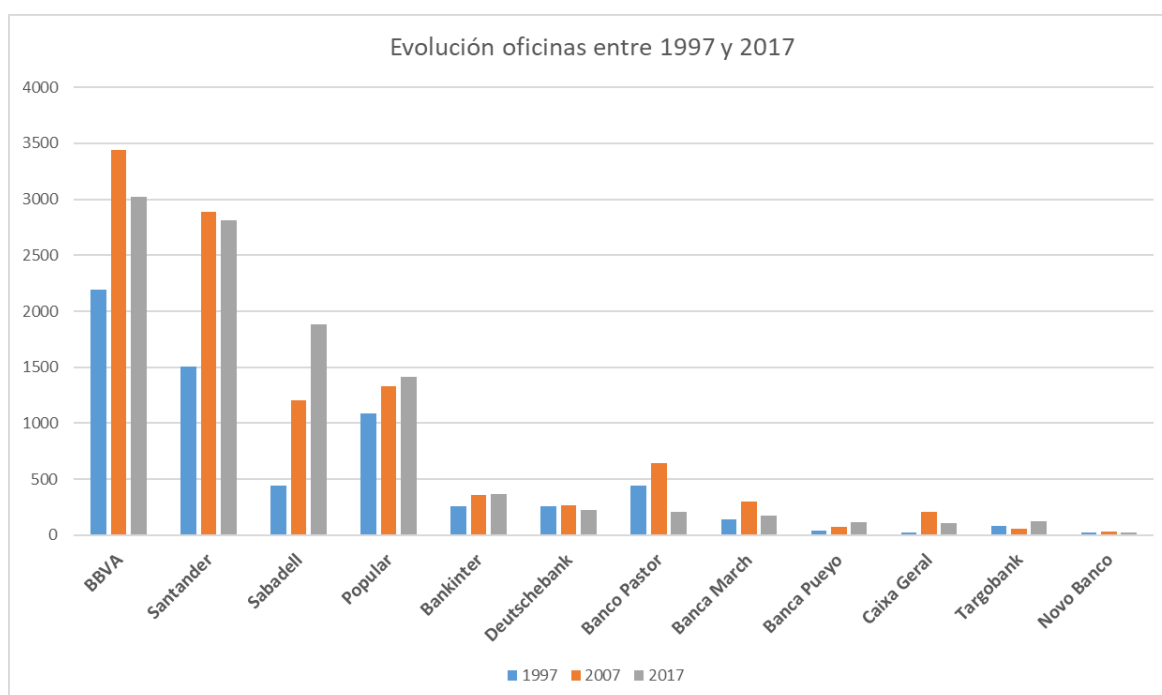
### 4.2. Rivalidad entre los competidores existentes

Según Porter, la fuerza más importante. A mayor rivalidad, menor rentabilidad de la industria. Veamos de qué depende la intensidad de dicha rivalidad:

Gran número de competidores. Como ya hemos visto previamente en la evolución del sector durante los últimos veinte años, el número de empresas ha ido decreciendo a lo largo del tiempo, provocando que solo un pequeño número de ellas se mantenga a día de hoy. Para ser más concretos, el índice de Herfindahl ha variado de la siguiente forma: en 1997 tenía un valor del 0,072 (lo que significa que  $N \approx 14$ ), en 2007 pasó al 0,116 ( $N \approx 9$ ) mientras que en 2017 la cifra pasó a ser 0,188 ( $N \approx 5$ ). Esta evolución indica que cada vez más el número de competidores desciende, empujando la industria poco a poco a una situación de oligopolio.

Tamaño entre las empresas. Muy relacionado con el punto anterior. Como podemos ver en el [gráfico 4](#), los bancos más importantes han experimentado un aumento en el tamaño desde 1997 hasta 2017. Los bancos pequeños y medianos de hace veinte años a día de hoy ya no existen (Banco Zaragozano fue adquirido por Barclays, Banco Guipuzcoano opera bajo la tutela de Banco Sabadell y el Banco Central Hispano fue adquirido por Banco Santander, por nombrar solo unos ejemplos de los ya mencionados anteriormente) lo que se ha traducido en que ahora haya muchos menos bancos, pero mucho más grandes.

GRÁFICO 4



*Datos a partir de aebanca.es, correspondientes a los informes de 1997, 2007 y 2017.*

Barreras a la salida. Si las barreras a la salida son grandes, las empresas que formen parte de un sector estarán forzadas a sobrevivir, lo que aumenta la competitividad. En lo que respecta a este punto, habría que tener en cuenta tres factores:

1. **Activos especializados:** Son aquellos activos que solo tienen un uso concreto en un tipo de industria, como una grúa o una excavadora. En el sector bancario, los activos que encontramos son básicamente oficinas y equipos informáticos, así que los activos especializados no afectan a este sector provocando de esta manera que las barreras a la salida (en este caso concreto) sean bajas.
2. **Costes fijos de salida:** En este caso son muy elevados. Implica que habría que indemnizar a los empleados (en los bancos más importantes hay más de veinte mil), devolver a todos los clientes el dinero de sus cuentas corrientes, pagar a los accionistas el valor total de sus inversiones o devolver todo el dinero que te han prestado. Se antoja inasumible para cualquier banco salir del mercado simplemente por este único factor.
3. **Restricciones sociales y gubernamentales:** De manera similar al caso anterior, las barreras a la salida vuelven a ser enormes. Hay demasiadas personas interesadas en que un banco se mantenga, desde el Gobierno hasta cualquier persona cotidiana pasando por los accionistas.

En conclusión, las barreras a la salida son muy grandes, pero el número de empresas que ocupan el sector es cada vez más bajo y el tamaño de éstas cada vez más alto. Todo esto hace pensar que la competitividad entre empresas ha ido disminuyendo con los años y que esto no va a cambiar ya que los bancos que aún quedan son demasiado grandes para caer.

### 4.3. Amenaza de nuevos competidores

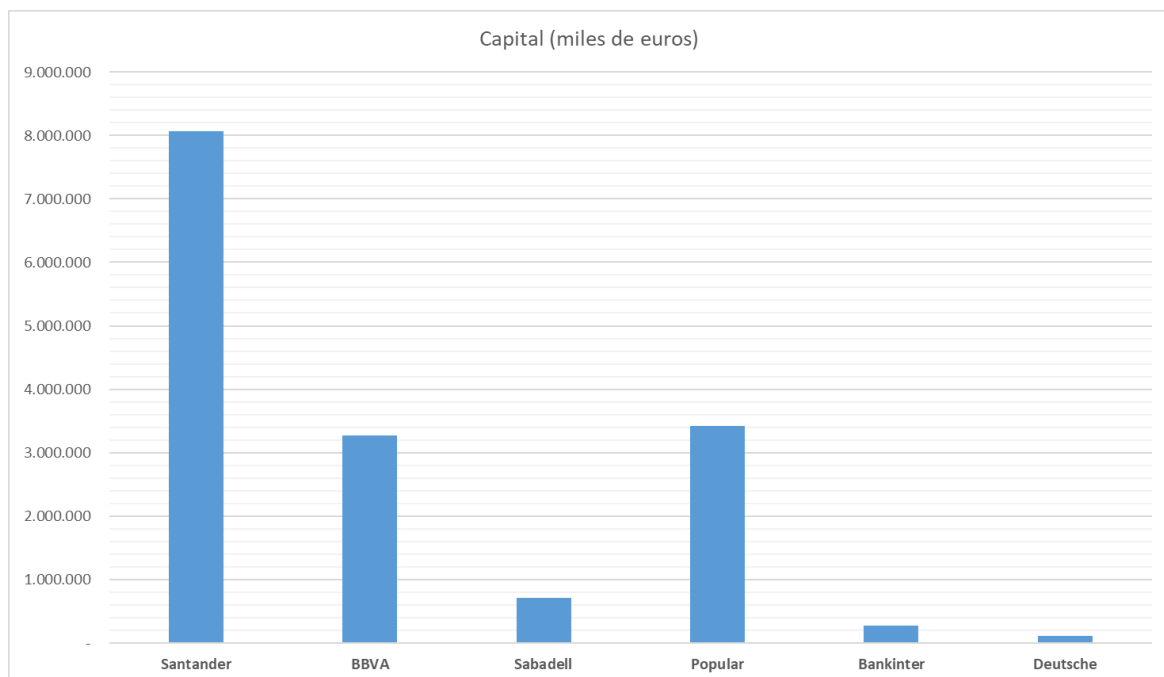
En un sector donde la amenaza de nuevos entrantes sea alta, las empresas ya establecidas deberán disminuir sus costes y sus precios si no quieren que las nuevas empresas entren con facilidad. En este punto distinguimos entre **barreras a la entrada** y la **reacción ante la entrada**.

Barreras a la entrada:

- Costes de cambio del consumidor: Los costes de cambio dependerán de muchas cosas, como la existencia o no de un contrato de permanencia o del producto que estemos cambiando de banco (no es lo mismo cambiar la nómina, el plan de pensiones, la cuenta de ahorros o la hipoteca). Como contrapartida a los costes de cambiar de banco, suele darse el caso contrario: los beneficios por cambiar de banco. De esta forma, las inevitables desventajas por romper un contrato de permanencia o de sacar el dinero de un depósito para llevarlo al banco rival pueden verse paliadas por los beneficios que nos otorgará dicho banco.
- Diferenciación del producto: En esta categoría se incluye todo lo que un banco puede ofrecerte y los rivales no. Esto no solo es importante por los productos o servicios puramente bancarios, sino también por diversas ventajas “extrabancarias” como una aplicación móvil intuitiva con la que puedas realizar gestiones sin ir *motu proprio* a la entidad o disposición de cajeros automáticos repartidos por la ciudad para disponer de efectivo en cualquier momento.  
En lo relativo a lo “puramente bancario” habría que tener en cuenta las diferencias entre los tipos de interés de un depósito a plazo y sus penalizaciones por disponer del dinero antes de tiempo; tipo de interés de hipotecas y préstamos, cantidad máxima que se puede ingresar o disponer sin comisiones, etc.  
En resumen, la diferenciación que pueden ofrecer los bancos es muy extensa, puesto que hay una gran cantidad de servicios que cambian de un banco a otro. En este sentido, un banco nuevo que intente entrar al sector apenas podría ser una amenaza ya que jamás podría igualar las ventajas “bancarias” que pueden ofrecer los bancos grandes ni cuentan con sus infraestructuras para ofrecer más incentivos “extrabancarios”.
- Requerimientos de capital: Como podemos ver en el gráfico 5, la diferencia de capital entre los bancos de España más importantes es muy considerable (los datos que se han tenido en cuenta han sido solo los de capital, ignorando el resto de fondos propios). Sin embargo, queda claro que el capital necesario para entrar es desorbitado, siendo impensable que puedan entrar diferentes bancos que pongan en jaque a los ya existentes.



GRÁFICO 5



Datos de 2017 procedentes de <https://s2.aebanca.es/wp-content/uploads/2019/02/2017b.pdf>

- Ventajas de las establecidas independientes del tamaño. Como se aprecia en la [tabla 10](#), tanto Santander como BBVA figuran en el top 25 de mejores bancos a nivel internacional, lo que les otorga una ventaja indudable ante aquellos bancos que entren al sector obtenida por el reconocimiento de marca. El prestigio y la fiabilidad de los bancos ya establecidos no se puede comparar con los nuevos entrantes.

TABLA 10

2018	2017	Banco	País	Valor 2018	Valor 2017	Nota 2018	Nota 2017
...	...	...	...	...	...	...	...
10	11	JP Morgan	EEUU	\$17,651M	\$15,710M	AA+	AA
11	12	China Merchants Bank	China	\$16,673M	\$14,269M	AAA-	AAA-
12	10	Santander	España	\$16,200M	\$15,929M	AA	AA+
13	18	Shanghai Bank	China	\$14,772M	\$11,963M	AA	AA+
14	14	MUFG	Japón	\$14,507M	\$13,215M	AA-	AA
15	19	Bank of Communications	China	\$14,055M	\$11,632M	AA+	AA+
16	16	Royal Bank Of Canada	Canadá	\$13,827M	\$12,659M	AAA-	AA+
17	13	BNP Paribas	Francia	\$13,713M	\$13,644M	AA	AA
18	15	Barclays	Reino Unido	\$13,508M	\$13,006M	AA	AA
19	17	TD	Canadá	\$12,517M	\$12,565M	AAA-	AAA-
20	21	Industrial Bank	China	\$11,972M	\$10,567M	AA	AA+
21	24	Sberbank	Rusia	\$11,625M	\$9,075M	AAA+	AAA-
22	30	BBVA	España	\$11,616M	\$8,183M	AAA-	AAA-

Datos de 2018 a partir de <https://brandirectory.com/rankings/banking-500-2018>

- Políticas gubernamentales restrictivas: En este caso hay que mencionar el término anglosajón “too big to fail”, que en español sería “demasiado grandes para quebrar”. Esto hace referencia a aquellos bancos que son tan grandes e importantes que su caída provocaría una crisis a nivel nacional y que, por tanto, habría que rescatarlos. En relación con las barreras a la entrada, una empresa que está intentando entrar al sector bancario no podría aprovecharse de los errores de las empresas ya existentes si éstas no van a ser penalizadas debido a su importancia. El ejemplo más claro en el sector bancario en España sería el de Bankia, un banco que colapsó debido a la burbuja inmobiliaria que tuvo que ser rescatado (tras pedir más de 100.000 millones de euros a la UE) por ser demasiado importante.

#### Bancos “fintech”

A la amenaza de nuevos bancos tradicionales se le unen los bancos “fintech” (*financial technology*), bancos que operan 100% online, sin ningún tipo de oficina ni cajero. Dichos bancos van ganando adeptos día tras día, aunque su oferta de servicios es menor que en los bancos tradicionales: cuenta corriente y tarjeta de crédito/débito son sus principales reclamos, y en menor medida, préstamos.

Estos nuevos bancos ya han irrumpido en España gracias a Bnext (de origen español), N26 (alemán) y Revolut (inglés). A pesar de no realizar campañas publicitarias, estos bancos crecen a ritmos desorbitados gracias al *word of mouth* (boca a boca) y su sencillez.

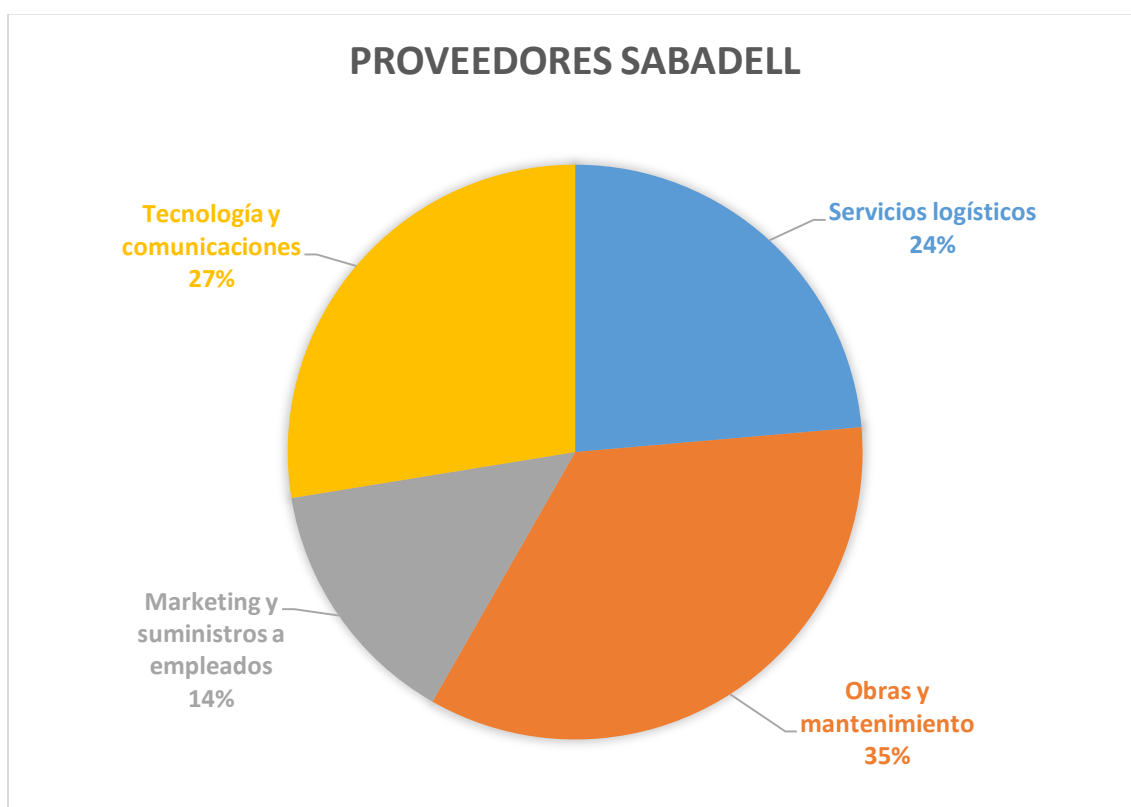
Ahora bien, ¿cómo están respondiendo los bancos tradicionales a este nuevo fenómeno? Con acuerdos y compras, pasando de ser amenazas a oportunidades. Por ejemplo, BBVA ha realizado cinco adquisiciones desde 2015 y ha adquirido el 39% del primer banco creado en exclusiva para móviles de Reino Unido, AtomBank. Santander ha invertido en veintitrés compañías en cinco años mientras que Sabadell ha lanzado Nomo, un banco digital para captar autónomos.

#### 4.4. Poder negociador de los proveedores

El poder negociador de los proveedores será más alto cuantos menos proveedores haya en el sector o cuanto más dependan las empresas de ellos. A estos factores hay que unirles otros como la baja dependencia del proveedor hacia la industria para generar ingresos, si no existen sustitutos del producto que se está proveyendo o si existe amenaza de integración vertical por parte del proveedor.

Lo primero que habría que preguntarse es cuáles son los proveedores de los bancos. Ésta no es una pregunta fácil ya que estas empresas no comercian con bienes físicos, pero aun así existen. Empresas de leasing/renting de equipos informáticos, de seguridad en red, de suministro de material de oficina o de mensajería podrían clasificarse como proveedores. De igual manera, empresas que ofrezcan servicios de marketing, campañas en los medios de comunicación o merchandising también se clasificarían como tal. Por ejemplo, en el gráfico 6 se muestra cómo se distribuyen los proveedores de Banco Sabadell.

GRÁFICO 6



Fuente: [grupbancsabadell.com/g3repository/rsc/es\\_mem2009\\_10\\_banco\\_sabadell\\_y\\_sus\\_proveedores\\_cast.pdf](http://grupbancsabadell.com/g3repository/rsc/es_mem2009_10_banco_sabadell_y_sus_proveedores_cast.pdf)

Siguiendo con un el mismo ejemplo, Banco Sabadell contrata a sus proveedores de la siguiente forma:

1. Homologación de proveedores	2. Lanzamiento de la oferta	3. Negociación del producto/servicio	4. Toma de decisión	5. Adjudicación del proceso de compra	6. Evaluación del proceso de compra
---	-----------------------------------	--	---------------------------	--	--

En 2009 el Banco Sabadell ofertó 1933 invitaciones para entrar en el proceso de proveedores. En bancos aún más grandes como Santander, el número de proveedores asciende a 7000.

Por otro lado, la amenaza de integración hacia delante es nula, en parte por el hecho de que los proveedores no están completamente relacionados con el servicio que ofrecen los bancos, algo que sí ocurriría en una empresa del sector secundario (un proveedor de materias primas).

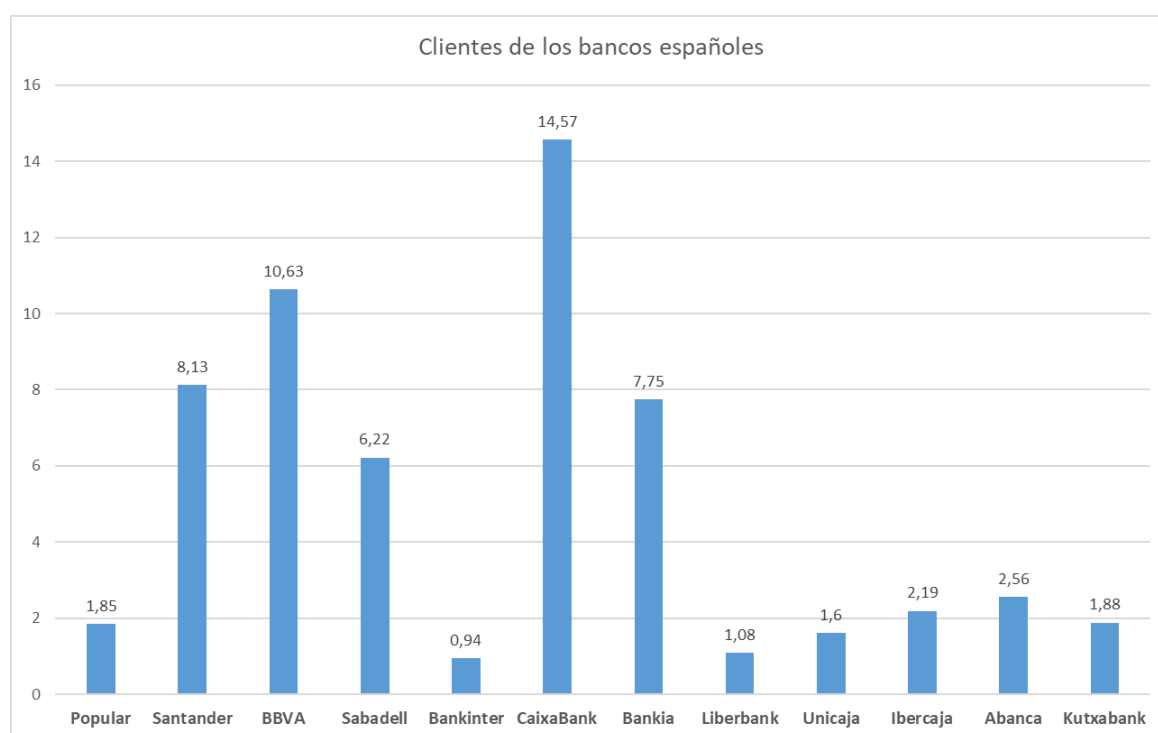
Sabiendo esto, las conclusiones a las que llegamos son las siguientes: los proveedores en el sector bancario apenas tienen poder negociador puesto que hay demasiados y la mayoría ofrece servicios y bienes muy poco diferenciados. Aparte de eso, los bancos son empresas enormes por lo que son los proveedores los que más necesitan a los bancos y no al revés.

#### 4.5 Poder negociador de los clientes

Si los clientes tienen un alto poder negociador, éstos demandarán mejor precio y calidad. Ahora bien, ¿pueden influir en los bancos? Esto dependerá de los siguientes factores:

- ¿El número de clientes es reducido? Como podemos ver en el gráfico 7, el número de clientes de los principales bancos (y cajas) de España se cuentan por millones. La presión que puede ejercer cada uno de ellos a gran escala es mínimo, de modo que, si un cliente no estuviera satisfecho con las comisiones o tipos de interés de un banco, éste no podría ejercer presión a la entidad para cambiarlo.

GRÁFICO 7 (cifras en millones)



Datos a partir de <https://www.rankia.com/foros/bancos-cajas/temas/3966863-bancos-mas-clientes-espana>

- Productos de la industria estandarizados: Siguiendo con el punto anterior, es cierto que un cliente no puede ejercer presión por sí solo, pero como los productos son tan parecidos entre sí el cliente es libre de cambiar de entidad por otra que le ofrezca mejores condiciones. En la tabla 11 se muestra la diferencia entre las condiciones que ofrecen diversos bancos en España en relación a las hipotecas, en su cuantía variable y fija.

TABLA 11

Banco	BBVA	Bankinter	Deutsche Bank	Sabadell	ING
Fija	1,85%	1,90% (20 años)	2,95%	1,90% (30 años)	1,99%
Variable	EUR+0,99%	EUR+0,99%	EUR+1,45%	EUR+0,90%	EUR+1,11%

Datos procedentes de la web de cada banco.

Como se observa, el producto y sus condiciones es el mismo en la mayoría de los casos, pero los tipos de interés cambian de manera notable entre entidades, dando al cliente la opción de elegir la que mejor se adapte a sus necesidades.

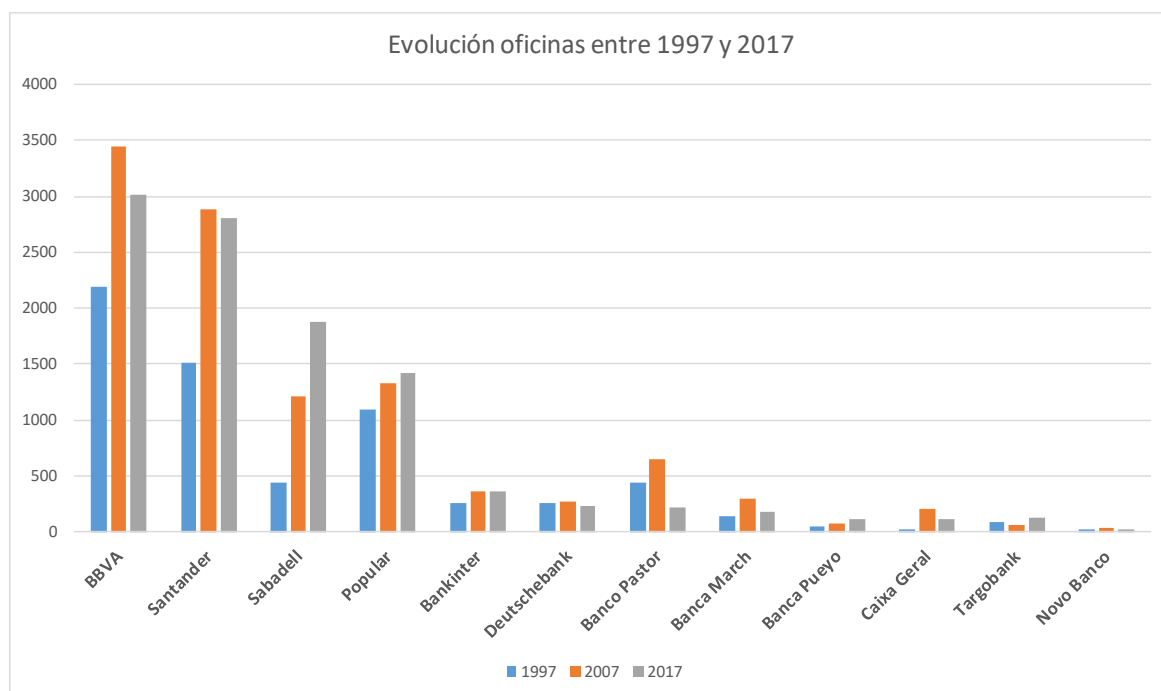
- ¿Los compradores no incurrir en altos costes de cambio? A este punto en concreto ya se ha hecho referencia anteriormente y la conclusión a la que se llegó es que depende del servicio ofertado (hipoteca, depósitos, cuenta corriente) pero, en líneas generales, son bajos.
- ¿Los compradores plantean amenaza de integración hacia atrás? De manera similar a lo visto en amenaza de integración hacia adelante, en este caso también es nula.

## 5. EVOLUCIÓN SECTOR BANCARIO 1997-2007-2017

Veamos a continuación la evolución de los bancos más importantes de 1997 a 2017 (gráfico 8). El motivo de incluir solo doce es porque los que fueron importantes hace una y dos décadas ahora se encuentran absorbidos. Es por este motivo el cual solo se han incluido los que existen a día de hoy. Ejemplos de bancos absorbidos en las últimas décadas:

- Banco Español de Crédito: Absorbida por Santander (2013)
- Banco Pastor: Absorbida por Popular (2012)
- Banco Guipuzcoano: Absorbido por Sabadell (2012)
- Banco Hispanoamericano: Absorbido por Banco Central (1991)
- Caja Postal: Absorbida por Argentaria (1991)
- Banco Exterior de España: Absorbido por Argentaria (1991)
- Banca Catalana: Absorbida por BBVA (1988)
- Banco Zaragozano: Absorbido por Barclays (2003)

GRÁFICO 8



Fuente: aebanca.es. Datos procedentes de los informes de 1997, 2007 y 2017

En líneas generales todos los bancos a excepción de Deutsche Bank y Banco Pastor han aumentado el número de oficinas en España desde 1997 hasta la actualidad. Los motivos que explican este fenómeno podría ser los siguientes:

- Los grandes bancos han absorbido a los pequeños, aumentando así el número de oficinas.
- La absorción de dichos bancos ha dejado mayor cuota de mercado al resto.

Del mismo modo, no hay que pasar por alto el descenso del número de oficinas tanto en Santander como en BBVA entre 2007 y 2017. En este caso, el motivo que explica este bajón sería la crisis

económica que empezó en 2008 o el auge de la banca online que hace que las oficinas pierdan importancia.

TABLA 12

Banco	2017	2007	1997	Crecimiento
BBVA	3019	3443	2194	38%
Santander	2811	2887	1510	86%
Sabadell	1880	1208	439	328%
Popular	1416	1328	1087	30%
Bankinter	364	359	255	43%
Deutschebank	225	264	260	-13%
Banco Pastor	212	643	440	-52%
Banca March	179	297	138	30%
Banca Puyo	115	77	43	167%
Caixa Geral	110	207	21	424%
Targobank	128	60	83	54%
Novo Banco	22	35	22	0%

*Datos de aebanca.es de los informes de 1997, 2007 y 2017*

Para acabar con la evolución de bancos en España, en la [tabla 13](#) se va a mostrar un resumen general de los tres años de estudio (en relación a las oficinas):

TABLA 13

	1997	2007	2017
Cr3	39,57%	52,43%	69,98%
Cr7	62,94%	76,01%	90,10%
Cr11	71,87%	85,04%	94,93%
Herfindahl	0,07209	0,116563	0,18838

*Datos de aebanca.es de los informes de 1997, 2007 y 2017*

## 6. DISTRIBUCIÓN DE LOS BANCOS EN ARAGÓN EN 2017 Y 2007

Tras haber visto la situación del sector bancario en España, vamos a ver si hay alguna diferencia con Aragón y sus tres provincias. La mayoría de las oficinas de los bancos de Aragón (69%) a fecha de 2017 se encuentran en Zaragoza, seguido por Huesca (22%) y por último Teruel (9%).

TABLA 14 (ZARAGOZA 2017)

Banco	Oficinas	%	Cr	Herfindahl
Santander	53	32,12%	32,1%	0,10318
BBVA	49	29,70%	61,8%	0,08819
Sabadell	22	13,33%	75,2%	0,01778
Popular	15	9,09%	84,2%	0,00826
Bankinter	8	4,85%	89,1%	0,00235
Deutsche	3	1,82%	90,9%	0,00033
Banca March	2	1,21%	92,1%	0,00015
Targobank	2	1,21%	93,3%	0,00015
ING	1	0,61%	93,9%	0,00004
Andbank	1	0,61%	94,5%	0,00004
Caixa Geral	1	0,61%	95,2%	0,00004
Pichincha	1	0,61%	95,8%	0,00004
Bancofar	1	0,61%	96,4%	0,00004
Evo Banco	1	0,61%	97,0%	0,00004
Popular privada	1	0,61%	97,6%	0,00004
Renta 4 banco	1	0,61%	98,2%	0,00004
Novo Banco	1	0,61%	98,8%	0,00004
Triodos Bank	1	0,61%	99,4%	0,00004
UBS Europe	1	0,61%	100%	0,00004
<b>TOTAL</b>	<b>165</b>	<b>100%</b>		<b>0,22079</b>

*Datos de aebanca.es. Oficinas en Zaragoza en 2017*

Zaragoza, con diecinueve bancos distintos, es la provincia de Aragón con mayor variedad de empresas. De igual manera, es la más competitiva ( $H=0,22$ ). Las tres empresas con más cuota de mercado (Cr3) suman el 75% del total, es decir, un cinco por ciento más que en España, mientras que las siete primeras (Cr7), el 92,1% frente al 90% en España.

TABLA 15 (TERUEL 2017)

Banco	Oficinas	%	Cr	Herfindahl
Santander	10	47,6%	47,62%	0,2268
BBVA	5	23,8%	71,43%	0,0567
Popular	2	9,5%	80,95%	0,0091
Sabadell	1	4,8%	85,71%	0,0023
Bankinter	1	4,8%	90,48%	0,0023
Deutsche	1	4,8%	95,24%	0,0023
Renta 4 Banco	1	4,8%	100%	0,0023
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>		<b>0,3016</b>

*Datos de aebanca.es. Oficinas en Teruel en 2017.*



Teruel cuenta con siete bancos distintos y es la provincia donde menos competencia hay. Las dos primeras empresas consiguen un 71% de cuota de mercado y el índice de Herfindahl implica que la situación del sector es de oligopolio.

TABLA 16 (HUESCA 2017)

Banco	Oficinas	%	Cr	Herfindahl
BBVA	20	38,5%	38,46%	0,1479
Santander	15	28,8%	67,31%	0,0832
Sabadell	8	15,4%	82,69%	0,0237
Popular	6	11,5%	94,23%	0,0133
Bankinter	1	1,9%	96,15%	0,0004
Deutsche	1	1,9%	98,08%	0,0004
Renta 4 Banco	1	1,9%	100,00%	0,0004
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>		<b>0,2692</b>

*Datos de aebanca.es. Oficinas en Huesca en 2017.*

Huesca se encuentra a medio camino entre Zaragoza y Teruel. Aunque tenga representación de las mismas entidades que Teruel, en Huesca hay 52 oficinas frente a 21, lo que en este caso indica más competitividad. Las dos primeras empresas logran el 67% de la cuota total.

TABLA 17 (ARAGÓN 2017)

Banco	Oficinas	%	Cr	Herfindahl
Santander	78	32,8%	32,8%	0,10741
BBVA	74	31,1%	63,9%	0,09667
Sabadell	31	13,0%	76,9%	0,01697
Popular	23	9,7%	86,6%	0,00934
Bankinter	10	4,2%	90,8%	0,00177
Deutsche	5	2,1%	92,9%	0,00044
Renta 4 banco	3	1,3%	94,1%	0,00016
Banca March	2	0,8%	95,0%	0,00007
Targobank	2	0,8%	95,8%	0,00007
ING	1	0,4%	96,2%	0,00002
Andbank	1	0,4%	96,6%	0,00002
Caixa Geral	1	0,4%	97,1%	0,00002
Pichincha	1	0,4%	97,5%	0,00002
Bancofar	1	0,4%	97,9%	0,00002
Evo Banco	1	0,4%	98,3%	0,00002
Popular privada	1	0,4%	98,7%	0,00002
Novo Banco	1	0,4%	99,2%	0,00002
Triodos Bank	1	0,4%	99,6%	0,00002
UBS Europe	1	0,4%	100,0%	0,00002
<b>TOTAL</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>		<b>0,23307</b>

*Datos de aebanca.es. Oficinas en Aragón en 2017*

La situación en Aragón es muy parecida a la de Zaragoza, tanto en competitividad ( $H=0,233$ ) como en el número de bancos presentes (diecinueve en ambos casos). Las dos primeras empresas con más oficinas consiguen el 64% de cuota y las cinco primeras, el 91%.

En la tabla 18 se muestra el resumen para el año 2017 de la situación de los bancos en Aragón. Como el número de bancos es mucho menor que en España, se ha decidido usar Cr2, Cr4 y Cr6 para que los datos sean más relevantes.

TABLA 18

	Zaragoza	Huesca	Teruel	Aragón	España
Cr2	61,8%	67,31%	71,43%	63,9%	52,91%
Cr4	84,2%	94,23%	85,71%	86,6%	82,83%
Cr6	90,9%	98,08%	95,24%	92,9%	88,17%
Herfindahl	0,22079	0,2692	0,3016	0,23307	0,18838

Al comparar los datos de Aragón 2017 con los de España 2017, vemos que la situación en la comunidad autónoma es la de un sector menos competitivo ( $H=0,233$  en Aragón frente a  $H=0,188$  en España). Esto se debe a que los bancos en Aragón están distribuidos de una manera desproporcionada, ya que Santander y BBVA cuentan con muchas más oficinas que el resto.

TABLA 19 (ZARAGOZA 2007)

Banco	Oficinas	%	Cr	Herfindahl
BBVA	68	23,7%	23,7%	0,0561376
Santander	68	23,7%	47,4%	0,0561376
Barclays	36	12,5%	59,9%	0,0157341
Banesto	27	9,4%	69,3%	0,0088504
Popular	22	7,7%	77,0%	0,0058760
Sabadell	15	5,2%	82,2%	0,0027316
Pastor	12	4,2%	86,4%	0,0017482
Valencia	9	3,1%	89,5%	0,0009834
Bankinter	8	2,8%	92,3%	0,0007770
Deutsche	4	1,4%	93,7%	0,0001942
Gallego	2	0,7%	94,4%	0,0000486
Citibank	2	0,7%	95,1%	0,0000486
Guipuzcoano	1	0,3%	95,5%	0,0000121
Crédito	1	0,3%	95,8%	0,0000121
Banif	1	0,3%	96,2%	0,0000121
Caixa Geral	1	0,3%	96,5%	0,0000121
Urquijo	1	0,3%	96,9%	0,0000121
Popular priv.	1	0,3%	97,2%	0,0000121
Finanzia	1	0,3%	97,6%	0,0000121
Madrid	1	0,3%	97,9%	0,0000121
Inversis	1	0,3%	98,3%	0,0000121
Fibanc	1	0,3%	98,6%	0,0000121
Pyme	1	0,3%	99,0%	0,0000121
UBS Bank	1	0,3%	99,3%	0,0000121
Bancofar	1	0,3%	99,7%	0,0000121
Cetelem	1	0,3%	100,0%	0,0000121
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>		<b>0,1494373</b>

Zaragoza tenía más de cien oficinas respecto a 2017. El sector era todavía más competitivo y el número de bancos que tenía representación en la capital aragonesa era de 26, siete más.

TABLA 20 (TERUEL 2007)

Banco	Oficinas	%	Cr	Herfindahl
Santander	19	43,2%	43,2%	0,1864669
Banesto	8	18,2%	61,4%	0,0330579
BBVA	7	15,9%	77,3%	0,0253099
Barclays	4	9,1%	86,4%	0,0082645
Popular	2	4,5%	90,9%	0,0020661
Sabadell	1	2,3%	93,2%	0,0005165
Bankinter	1	2,3%	95,5%	0,0005165
Deutsche	1	2,3%	97,7%	0,0005165
Crédito	1	2,3%	100,0%	0,0005165
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>		<b>0,2572314</b>

La situación en Teruel en 2007 era la de una industria algo más competitiva y más del doble de oficinas. Había nueve bancos distintos frente a los siete de 2017.

TABLA 21 (HUESCA 2007)

Banco	Oficinas	%	Cr	Herfindahl
BBVA	30	34,5%	34,5%	0,1189061
Santander	21	24,1%	58,6%	0,0582640
Banesto	10	11,5%	70,1%	0,0132118
Popular	8	9,2%	79,3%	0,0084555
Sabadell	6	6,9%	86,2%	0,0047562
Barclays	6	6,9%	93,1%	0,0047562
Valencia	3	3,4%	96,6%	0,0011891
Bankinter	1	1,1%	97,7%	0,0001321
Deutsche	1	1,1%	98,9%	0,0001321
Crédito	1	1,1%	100,0%	0,0001321
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>		<b>0,2099353</b>

Del mismo modo que ocurre con las otras dos provincias, en Huesca el número de oficinas también es mucho mayor (más de treinta). La situación es de más competencia y el número de bancos es de diez (siete en 2017).

TABLA 22 (ARAGÓN 2007)

Banco	Oficinas	%	Cr	Herfindahl
BBVA	105	25,1%	25,1%	0,0630995
Santander	108	25,8%	51,0%	0,0667567
Barclays	46	11,0%	62,0%	0,0121105
Banesto	45	10,8%	72,7%	0,0115897
Popular	32	7,7%	80,4%	0,0058607
Sabadell	22	5,3%	85,6%	0,0027701
Pastor	12	2,9%	88,5%	0,0008242
Valencia	12	2,9%	91,4%	0,0008242
Bankinter	10	2,4%	93,8%	0,0005723
Deutsche	6	1,4%	95,2%	0,0002060
Gallego	2	0,5%	95,7%	0,0000229
Citibank	2	0,5%	96,2%	0,0000229
Guipuzcoano	1	0,2%	96,4%	0,0000057
Crédito	3	0,7%	97,1%	0,0000515
Banif	1	0,2%	97,4%	0,0000057
Caixa Geral	1	0,2%	97,6%	0,0000057
Urquijo	1	0,2%	97,8%	0,0000057
Popular priv.	1	0,2%	98,1%	0,0000057
Finanzia	1	0,2%	98,3%	0,0000057
Madrid	1	0,2%	98,6%	0,0000057
Inversis	1	0,2%	98,8%	0,0000057
Fibanc	1	0,2%	99,0%	0,0000057

Pyme	1	0,2%	99,3%	0,0000057
UBS Bank	1	0,2%	99,5%	0,0000057
Bancofar	1	0,2%	99,8%	0,0000057
Cetelem	1	0,2%	100,0%	0,0000057
<b>TOTAL</b>	<b>418</b>	<b>100%</b>		<b>0,1647856</b>

Fuente: <https://s2.aebanca.es/wp-content/uploads/2017/10/2007.pdf>

Por último, la **tabla 22** refleja lo que veníamos viendo en las tablas anteriores. Una situación en la que hay más bancos, más oficinas y, por tanto, más competencia; al igual que ocurría con España entre 2017 y 2007.

A continuación, se muestra el resumen del 2007 en Aragón:

TABLA 23

	Zaragoza	Huesca	Teruel	Aragón	España
Cr2	47,4%	58,6%	61,4%	51,0%	40,63%
Cr4	69,3%	79,3%	86,4%	72,7%	60,96%
Cr6	82,2%	93,1%	93,2%	85,6%	72,85%
Herfindahl	0,1494	0,2099	0,2572	0,1647	0,1165

Muy parecido a lo visto en el caso de 2017. La competitividad aumenta en las tres provincias, al igual que en España, aunque en menor medida. Se repite lo visto anteriormente, siendo Zaragoza la más competitiva y Teruel la que menos. Las tres provincias tienen un sector menos competitivo que España.

En definitiva, tras haber visto cómo se ha comportado el sector en España durante tres periodos de tiempo y haber hecho la comparativa con Aragón durante dos de esos tres periodos, es lógico pensar que los dos territorios siguen una tendencia similar. A medida que retrocedemos más en el tiempo, nos vamos encontrando con más bancos que otorgan más competitividad. Esto se ha repetido tanto en España con las tres variables estudiadas (oficinas, empleados y cajeros) como en Aragón (en este caso solo con oficinas).

## **7. CONCLUSIONES**

Al principio del trabajo se pusieron como objetivos diversas metas que se han tratado de cumplimentar a lo largo de este Trabajo de Fin de Grado.

En primer lugar, se ha hecho un análisis del sector gracias al análisis PEST y a las cinco fuerzas de Porter. Gracias a ello sabemos que el sector bancario es un sector en el cual las barreras a la entrada y salida son muy elevadas, que los clientes tienen poco poder negociador, pero son libres de irse a otro banco (debido a la oferta de productos estandarizados) o que la rivalidad es cada vez menor.

También se ha explicado la evolución del sector durante varios periodos temporales y concluyendo que la competitividad ha disminuido. Esta disminución es provocada por las fusiones y absorciones que reducen el número de participantes en la industria y hacen más grande a los bancos que ya eran líderes del sector.

Espero que este trabajo haya servido para entender mejor desde un punto de vista estratégico una industria tan importante y siempre presente en la vida cotidiana. Ha resultado interesante saber las razones por las que el sector ha cambiado tanto estos últimos años y espero que este trabajo haya ayudado a resolver las dudas que se tuvieran sobre la industria.

## BIBLIOGRAFÍA

“Asociación Española de Banca”. Todas las tablas y gráficos relacionados con las oficinas, cajeros y empleados en España y Aragón durante 1997, 2007 y 2017 han sido realizados en base a los datos provistos por los informes de AEBANCA durante dichos años.

## WEBGRAFÍA

“¿Qué son los bancos fintech?” Help my cash. 17/06/2019. Disponible en:

<https://www.helpmycash.com/banco/bancos-fintech/>

“Los bancos se movilizan para frenar la nueva amenaza fintech”. Expansión. 21/04/2019.

Disponible en:

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2019/04/21/5cbc5629468aebf2588b45e7.html>

“Trump, Goldman Sachs, las puertas giratorias e insider trading” Nada es gratis. 16/12/2016.

Disponible en: <http://nadaesgratis.es/jose-luis-peydro/trump-goldman-sachs-las-puertas-giratorias-e-insider-trading>

“Banco Sabadell y sus proveedores”. Grupo Banco Sabadell. 2009. Disponible en:

[https://www.grupbancsabadell.com/g3repository/RSC/ES\\_MEM2009\\_10\\_BANCO\\_SABADELL\\_Y\\_SUS\\_PROVEEDORES\\_CAST.PDF](https://www.grupbancsabadell.com/g3repository/RSC/ES_MEM2009_10_BANCO_SABADELL_Y_SUS_PROVEEDORES_CAST.PDF)

“Banco Santander y sus proveedores”. Grupo Santander. 2015. Disponible en:

[https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es\\_ES/Corporativo/Sostenibilidad/Actividad-Sostenible/Proveedores.html](https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Sostenibilidad/Actividad-Sostenible/Proveedores.html)

“Por qué dar educación financiera en el colegio es clave para el ahorro”. Byzness. 07/05/2019.

Disponible en: <https://byzness.elperiodico.com/es/noticias/finanzas-desde-cero/20190507/impartir-educacion-financiera-colegio-fundamental-ahorro-7436808>

“Ciberataques a bancos representan pérdidas cercanas al 9% de sus ingresos netos”

WeLiveSecurity. 26/06/2018 Disponible en: <https://www.welivesecurity.com/la-es/2018/06/26/estiman-perdidas-ciberataques-bancos/>

“Seis tendencias tecnológicas en la industria financiera” BBVA Open Mind. 20/02/2018.

Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/economia/economia-global/seis-tendencias-tecnologicas-en-la-industria-financiera-en-2018/>

Webs de bancos

BBVA: [www.bbva.es](http://www.bbva.es)

Santander: [www.bancosantander.es](http://www.bancosantander.es)

Sabadell: [www.bancsabadell.com](http://www.bancsabadell.com)

Deutsche Bank: [www.db.com](http://www.db.com)

ING: [www.ing.es](http://www.ing.es)

Bankinter: [www.bankinter.com](http://www.bankinter.com)